



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: GESTÃO DE AGRONEGÓCIO**

**Profissionalismo da Gestão no Agronegócio  
na Região Noroeste de Minas Gerais**

**Tatiana Vilela Cunha**  
**RA 2035094/8**

**PROFESSORA ORIENTADORA:**  
**Mariângela Abrão**

**Brasília, Maio de 2007**

TATIANA VILELA CUNHA

**Profissionalismo da Gestão no Agronegócio  
na Região Noroeste de Minas Gerais**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Ciências Sociais Aplicadas, como requisito  
parcial para a obtenção ao grau de  
Bacharel em Administração do UniCEUB –  
Centro Universitário de Brasília

Profa. orientadora: Ms. Mariângela Abrão

Brasília, Maio de 2007

TATIANA VILELA CUNHA

**Profissionalismo da Gestão no Agronegócio  
na Região Noroeste de Minas Gerais**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Ciências Sociais Aplicadas, como  
requisito parcial para a obtenção ao grau  
de Bacharel em Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília

**Brasília, Maio de 2007.**

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Ms. Mariângela Abrão  
Orientadora

---

Prof.  
Examinador

---

Prof.  
Examinador

À minha mãe, o amor, o apoio e a  
dedicação.  
Ao meu pai, o amor, a confiança e a  
colaboração.  
Aos meus irmãos, a alegria.  
Aos amigos, o apoio e incentivo  
Ao namorado, Lourenço, a compreensão  
e a paciência.

Agradeço a Deus por tornar tudo isso possível.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e fizeram de tudo para me proporcionar oportunidades de aprendizado.

À todos os agricultores que colaboraram com a pesquisa.

À minha orientadora, Mariângela Abrão, a paciência, o carinho e a dedicação.

*Essa terra fez brotar em mim uma  
paixão  
Dessas que jamais tem fim  
De repente descobri que tenho um  
coração  
Muito mais mineiro batendo dentro de  
mim  
Minas, por trás do monte  
Minas um Belo Horizonte  
Minas, só pra te amar "três corações"  
Minas, mineiros, minérios  
Minas, mistura, mistérios  
Minas, meu queijo, meu doce, meu algo  
mais...  
Meu grande amor  
Minas gerais  
Pois quem te conhece não esquece  
jamais  
Oh, Minas Gerais...*

(João Alexandre)

## RESUMO

A presente monografia mostra a importância da profissionalização da gestão no empreendimento rural. Relata as ferramentas necessárias para o profissionalismo do agricultor, os problemas internos encontrados pelos agricultores da região noroeste de Minas Gerais e os problemas externos relacionados com a crise do agronegócio. A pesquisa é de natureza aplicada, qualitativa e exploratória. A coleta de dados foi feita na forma de questionário. O método de procedimento utilizado foi a busca em acervos bibliográficos, pesquisa em internet e em órgãos de agricultura. O levantamento teórico foi feito de maneira a identificar as ferramentas de planejamento estratégico e financeiro, outras formas de comercialização dos produtos e também as causas externas relacionadas à crise. Uma análise das teorias levantadas a prática dos agricultores, percebeu-se que, a maioria dos agricultores não possui um planejamento estratégico e financeiro eficaz e limitam as formas de comercialização dos produtos. Mas, todos eles têm a consciência que a profissionalização do gestor é fundamental e minimiza os efeitos da crise. Portanto, observa-se que a intensidade com que a crise afetou os produtores está diretamente ligada ao profissionalismo do agricultor.

Palavras-chave: agronegócio, crise na agricultura, profissionalismo da gestão, planejamento, controle.

## **Lista de Abreviaturas e SIGLAS**

CNA: Companhia Nacional de Abastecimento

COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

ICMS: Imposto Sobre Circulação de Mercado e Serviço

IPI: Imposto Sobre Produto Industrializado

IR: Imposto de Renda

ISS: Imposto Sobre Serviços

ITR: Imposto Territorial Rural

PCP: Planejamento e Controle da Produção

PEA: População Economicamente Ativa

PIS: Programa de Integração Social

PLANEJE: Projetos Agropecuários e Assistências Técnicas



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Conceito de Agronegócio.....	11
2.2 Importância do Agronegócio .....	12
2.3 Sistemas Agroindustriais .....	12
2.4 Visão Sistêmica do Agronegócio .....	13
2.5 Planejamento e Controle da Produção .....	14
2.6 Planejamento no Empreendimento Rural .....	15
2.6.1 O que produzir .....	15
2.6.2 Quanto produzir .....	16
2.6.3 Para quando produzir .....	17
2.6.4 Planejamento da produção.....	17
2.7 Gestão de Custos no Agronegócio .....	18
2.8 Atuação do Governo no Agronegócio.....	21
2.9 Mercado Futuro .....	22
2.10 Commodity.....	22
2.11 Hedge .....	23
2.12 Causas e Conseqüências da Crise no Agronegócio.....	23
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>4 ANÁLISE DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS PRODUTORES DE GRÃOS DA REGIÃO DO NOROESTE DE MINAS GERAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é o setor mais importante da economia da região noroeste de Minas Gerais. Destaca-se na agricultura com a maior área irrigada da América Latina. De acordo com os dados da PLANEJE (Projetos Agropecuários e Assistência Técnicas) (2007)<sup>1</sup>, a região produz 545.000 toneladas de milho, 204.000 toneladas de soja e 44.100 toneladas de feijão, o que equivale respectivamente a 45%, 40% e 15% de grãos produzidos. Esses são os principais grãos produzidos.

O agronegócio é a principal fonte de renda na região, gerando empregos diretos e indiretos e movimentando o comércio.

O agronegócio no Brasil é responsável por mais de 30% do PIB e emprega 52% da população economicamente ativa.

Com dados fornecidos pela Aero Agrícola Noroeste, empresa revendedora de insumos agrícolas, a crise no agronegócio afetou bruscamente as empresas revendedoras deixando uma inadimplência de 80%.

O trabalho de pesquisa aborda a questão do profissionalismo no agronegócio relacionado com a crise na agricultura da região do noroeste de Minas Gerais.

A justificativa pela escolha do tema é devido à agricultura ser a base da economia do Brasil e, no entanto, passa por uma crise que engloba a fome, o desemprego e, conseqüentemente, a violência. Um dos fatores relacionados à essa crise é a falta de profissionalização dos agricultores, que não fazem planejamento e acabam se endividando.

A questão problema é: “A profissionalização da gestão poderia amenizar a crise dos produtores de grãos do noroeste de Minas Gerais?”.

O objetivo geral do trabalho consiste em identificar a importância da profissionalização no agronegócio para amenizar os problemas decorrentes da crise no mesmo.

Os objetivos específicos buscam verificar as ferramentas necessárias para o profissionalismo do agricultor como: o planejamento estratégico e planejamento

---

<sup>1</sup> Entrevista com o proprietário da Planeje – Projeto Agropecuário e Assistência Técnica, em Abril de 2007.

financeiro; identificar os problemas externos relacionados com a crise no agronegócio e os problemas internos que ocorrem com os produtores de grãos do noroeste de MG.

O método de procedimento utilizado para desenvolver o trabalho foi a busca em acervos bibliográficos, pesquisa em internet e em órgãos públicos de agricultura. Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória. A coleta de dados foi feita na forma de questionário e observação direta.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Conceito de Agronegócio

Durante muitos anos, as atividades agropecuárias sobreviveram retirando o que a natureza lhes oferecia. Com o passar do tempo, diferenciaram-se os modos de produção com diferentes tipos de culturas. As propriedades rurais viviam praticamente isoladas pois eram auto-suficientes.

Com os avanços da tecnologia e o crescimento da economia, as propriedades rurais deixaram de ser simples e transformaram-se em grandes potências com altos índices na produtividade, conquistando mercados, especializando-se, buscando novas tecnologias, novas pesquisas e enfrentando a globalização. A agricultura passa a depender de insumos, máquinas e serviços que vêm de fora e também do que ocorre depois da produção.

Devido à essas exigências no meio rural, surgiu a necessidade de uma nova agricultura também conhecida como *Agrobusiness*, que está relacionada com a complexibilidade de bens, infra-estrutura e serviço e não à propriedade auto-suficiente.

O *Agrobusiness* é definido como:

Conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários '*in natura*' ou industrializados (ARAÚJO, 1999, p.16).

Os autores Zybersztajn e Neves (2000, p. 5) definem o conceito de *Agrobusiness* como:

Um sistema de commodities engloba todos atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associação de comércio.

Em 1980, o termo *Agrobusiness* chegou ao Brasil e foi traduzido como Agronegócio. Mas somente na metade da década de 1990, o termo agronegócio começou a ser aceito.

## **2.2 Importância do Agronegócio**

Em termos mundiais, o agronegócio é o segmento econômico de maior valor e sua importância varia para cada país.

No Brasil, o agronegócio foi estimado, para o ano de 1999, em mais de R\$ 300 bilhões, significando mais de 30% do PIB. O agronegócio tem grande importância na balança comercial, participando de 37% da exportação. [...] o agronegócio também é responsável pela geração de empregos, ao custo para cada emprego gerado e à absorção dos gastos familiares. O agronegócio emprega 52% da População Economicamente Ativa (PEA). [...] entre os dez segmentos econômicos que geram empregos a menor custo, sete são segmentos do agronegócio. [...] Quanto aos gastos das famílias brasileiras, aproximadamente 45% deles são de produtos do agronegócio (ARAÚJO, 2003, p. 26).

## **2.3 Sistemas Agroindustriais**

Segundo Araújo (2003), a produção agropecuária difere da produção dos outros bens manufaturados, devido à sua especificidade. E dentre elas estão a sazonalidade, a influência de fatores biológicos e a perecibilidade rápida.

Para o autor, a sazonalidade está relacionada com a condição climática de cada região, apresentando períodos de safra e entressafra, que é a produção de uma grande quantidade de produtos em uma determinada época, e a falta de produção em outras épocas. Com isso, surgem as variações dos preços, mais elevados na entressafra e mais baixos na safra, necessidade de uma boa infra-estrutura para a estocagem e conservação dos produtos e a utilização de insumos em grande quantidade.

Os fatores biológicos como as doenças e as pragas, estão presentes do começo do plantio até após a colheita. O ataque das pragas e das doenças prejudica a produção na qualidade dos produtos e na quantidade produzida.

A perecibilidade dos produtos agropecuários é muito rápida. Após a colheita, a ação dos fatores biológicos ainda continua diminuindo a vida útil do produto. Devido a esse fator, são exigidos maior atenção e cuidados a alguns produtos colhidos que podem durar poucos dias ou poucas semanas (ARAÚJO, 2003).

## **2.4 Visão Sistêmica do Agronegócio**

É indispensável que todos os tomadores de decisões tenham uma compreensão do agronegócio e de todos os componentes a que esteja relacionado, sejam autoridades públicas ou privadas, para que formulem políticas e estratégias com maior previsão e máxima eficiência (ARAÚJO, 2003).

Para a compreensão, é fundamental entender que existem três fases no agronegócio. A primeira fase são ações que antecedem o plantio e está relacionado com o montante da produção agropecuária, também conhecida como “antes da porteira”, é composta pelos fornecedores de insumos e serviços como: o corretivo, a compra de fertilizantes e defensivos, os maquinários, o financiamento, as sementes e a tecnologia. A segunda fase está relacionada com as atividades desenvolvidas dentro das propriedades rurais, também conhecida como “dentro da porteira”, que envolve o preparo e a correção do solo, o plantio, a irrigação, a colheita e outros. A terceira fase está relacionada com o processamento e distribuição dos produtos agropecuários até atingir os consumidores, também conhecido como “depois da porteira”. Refere-se ao armazenamento, industrialização, embalagens, distribuição e consumo dos produtos (ARAÚJO, 2003).

O autor ainda ressalta a fragilidade do segmento do agronegócio que tem como consequência, basicamente, a desorganização, a falta de informação dos produtores, e a fragilidade da organização e da coordenação das cadeias produtivas. “A característica do segmento é a grande quantidade de produtores rurais, distribuídos e distanciados em grandes espaços, com pouca organização representativa, de modo que não têm força suficiente para formar preços de seus próprios produtos” (ARAÚJO, 2003 p. 67).

## 2.5 Planejamento e Controle da Produção

Com o aumento das exigências do mercado consumidor juntamente com o crescimento da cadeia de produção, o uso de técnicas de gestão são impostas para reduzir probabilidade de situações fora de controle do administrador e obter os melhores resultados com os recursos disponíveis. E essa técnica está relacionada com o planejamento e controle da produção (BATALHA, 2001).

Planejar é o conjunto de objetivos, condições e ações que se avalia e estabelece com dados e informações de longo prazo. Controle é o conjunto de metas, condições e ações que se avalia e estabelece com informações de médio e curto prazo de modo a atingir os objetivos de longo prazo previamente estabelecidos (BATALHA, 2001, p.291).

Assim, Planejamento e Controle da Produção (PCP) é um sistema de informação que se estabelece para obter dados, processá-los e avaliá-los e, com base nas informações obtidas, tomar decisões sobre objetivos, metas e ações sempre atento e reagindo de acordo com os resultados obtidos (BATALHA, 2001).

O autor ainda afirma que planejamento é a atividade que trata de problemas não estruturados, de longo prazo e se concentram nas grandes decisões da empresa, de caráter estratégico e permanente. Envolve grande quantidade de informação e processamento, tempo de desenvolvimento, execução, monitoramento rígido, avaliação das condições econômicas, concorrências, tecnologias e o capital disponível. E essas decisões é que levam à sobrevivência ao crescimento da empresa.

Controle é a atividade que trata de problemas semi-estruturados, de médio prazo com decisões de caráter tático e problemas estruturados de curto prazo de caráter operacional, segundo o autor. E essas decisões estabelecem com quais recursos poderá trabalhar, quais os limites toleráveis e quais indicadores consideráveis, como a mão-de-obra, as horas extras, os estoques, a previsão de demanda, programação de capacidade e outros.

## 2.6 Planejamento no Empreendimento Rural

Há que se considerar que existem dificuldades em desenvolver o planejamento para o empreendimento rural, devido às suas variações aleatórias e a um número reduzido de informações disponíveis que nem sempre refletem a realidade. Portanto, a melhor forma a fazer é a adequação necessária que se deve proceder a cada caso, no que tange: o que produzir, quanto produzir, para quando produzir e o planejamento da produção (BATALHA, 2001).

### 2.6.1 O que produzir

De acordo com Batalha (2001), é de extrema importância saber quais serão os produtos a serem produzidos, em quais quantidades, quais os recursos disponíveis e o retorno desejado antes de começar no empreendimento rural. Para tomar essa decisão é necessário saber as características dos recursos disponíveis e condição de mercado.

(i) Determinar as características dos recursos disponíveis quanto a:

- composição do solo da região onde se encontra o empreendimento rural e quais os tipos de culturas que são propícias para o solo;
- topografia da região e quais culturas que são recomendáveis ou descartadas devido as dificuldades com plantio, manutenção e colheita;
- disponibilidade da água, dependendo do tipo da cultura, algumas exigem mais outras menos disponibilidade da água;
- condições climáticas da região. Avaliar os níveis de temperatura e pluviometria. E analisar os efeitos dos ciclos climáticos;
- existência dos serviços de apoio como cooperativas, manutenção de equipamentos, agrônomos e outros. Mão-de-obra capacitada para a produção de determinada cultura e se existe algum tipo de subsídio a esses produtos na região;
- possibilidade de obter uma economia de escopo para reduzir o custo de produção;



- no caso de haver a produção de várias culturas, saber se elas poderiam fazer rotação;
- disponibilidade de insumos como sementes, origem, qualidade, custo de compra e transporte;
- mínimo de investimento necessário em infra-estrutura como construção de galpão, aquisição de equipamentos para o plantio e colheita, estufas e outros, para a produção da cultura;
- máximo de capital disponível, considerando os recursos próprios e a possível captação de terceiros; e
- dados todos os itens acima, identificar os possíveis índices de produtividade de cada cultura.

(ii) Determinar as características das condições de mercado quanto a:

- verificação da possível escala de produção de modo a viabilizar a distribuição nacional do produto ou a exportação seja no empreendimento individual ou em cooperativas. Se não houver capacidade de produção em escala é necessário verificar se as microrregiões têm capacidade de produzir um conjunto diversificado de produtos, tornando-se autônomas. Se mesmo assim não houver escala suficiente, analisar se o produto é diferenciado ao ponto de que haja demanda suficiente;
- analisar se há cadeias de produção coordenadas para os produtos recomendáveis; e
- se houver, considera-se o potencial natural dos recursos disponíveis quando a mínima quantidade exigida pela parte sucessora da cadeia é compatível com a máxima produção da empresa rural.

#### 2.6.2 Quanto produzir

Segundo Batalha (2001), a quantidade do produto a ser produzido está diretamente ligada à decisão sobre qual produto produzir, qual a área disponível para a produção e qual a demanda ou restrição do mercado.

Se a quantidade da demanda está compatível com o produto que o mercado está exigindo, a área disponível será toda ocupada. Uma forma de amenizar a restrição do mercado é a estocagem de certos produtos que não estão com o preço satisfatório, esperando um melhor preço para vendas futuras.

### 2.6.3 Para quando produzir

Devido às exigências do mercado consumidor, os produtos primários tornaram-se insumos para grandes diversidades de produtos industrializados, fazendo parte da cadeia agroindustrial.

Para evitar desperdícios e excesso de estoque, as indústrias passaram a pressionar as empresas rurais a fornecer seus produtos, com certa frequência, devido à alta produtividade das indústrias (BATALHA, 2001).

### 2.6.4 Planejamento da produção

Para Batalha (2001), o Planejamento da Produção é feito logo após ter determinado qual o produto a ser produzido, qual a quantidade e qual o prazo de obtenção. A atividade planejar determina o que fazer, como fazer, quando fazer, com qual recurso fazer, durante quanto tempo e onde fazer. Também devem ser consideradas as etapas que são: implantação, manutenção e colheita ou produção e reposição de recursos ou recomposição do solo.

Cada uma das etapas subdivide-se em tarefas e para cada tarefa devem-se descrever os recursos de produção necessários como as instalações, as atividades, estabelecer o tempo para a execução de cada atividade e considerar os desgastes dos recursos produtivos para uma futura manutenção após um dado ciclo (BATALHA, 2001).

## 2.7 Gestão de Custos no Agronegócio

Segundo Araújo (2003), todo o empreendimento rural deve fazer a análise da viabilidade econômica. O acompanhamento do custo de produção é necessário em qualquer atividade, principalmente nas atividades econômicas. O levantamento dos custos tem de ser efetuado constantemente, incluindo custos fixos, variáveis e totais. Os resultados têm que ser acompanhados com todo rigor. O agricultor precisa ser profissional. Nessa atividade não cabe mais amadorismo. O agronegócio necessita de acompanhamento em todos os aspectos e deve ser viável economicamente e financeiramente. O autor ainda afirma que os empresários brasileiros, em geral, não calculam custos e resultados das atividades, dificultando o controle da gestão.

Para o entendimento da gestão de custos na agricultura, será feita uma leve abordagem sobre os custos e explicitado como é composto o custo de produção. Serão utilizadas as idéias de Araújo (2003).

### (i) Abordagem preliminar sobre os custos

- Todo empreendimento rural, efetuado com profissionalismo, deve definir os objetivos, as metas e os métodos. Os objetivos têm que delimitar exatamente o que pretende fazer e aonde se quer chegar. As metas quantificam os objetivos, estabelecendo o volume de produção e o tempo necessário para obtê-los. E os métodos estabelecem qual a forma de atingir os objetivos e quem vai executar as tarefas (ARAÚJO, 2003).
- Para o autor, todos os gastos nos empreendimentos têm que ser contabilizados diariamente. Esse acompanhamento é importante para a reorientação do projeto inicial, caso precise, e a obtenção de dados reais evitando assim, possíveis resultados negativos. Também é de extrema importância fazer uma análise da previsão de custos e receitas para uma melhor aproximação da realidade.

- Na busca de redução de custos são implementadas algumas medidas como o aumento da produtividade, integrações horizontais, participações em sistemas agroindustriais verticais, diminuição dos elos da cadeia produtiva como os vendedores de insumos e os compradores dos produtos, aproveitamento de subprodutos e resíduos da produção, e a participação em cooperativas e associações.

Em relação à diminuição dos custos,

A evolução do agronegócio tem demonstrado que houve, historicamente, aumento, em consequência principalmente dos tipos de inter-relação com os seguimentos antes da produção e depois da produção, basicamente de oligopólios das firmas ofertantes de insumos agropecuários e das firmas compradoras de bens da agropecuária. Do lado do consumidor, à medida que os meios de informação evoluem e os direitos aumentam, as exigências são cada vez maiores, assim como as alterações de produtos ofertados. Assim, os produtores de bens da agropecuária sentem-se na obrigação de reduzir os custos, sob pena de não se tornarem competitivos e terem de sair da atividade por falta de sustentação econômica (ARAÚJO, 2003, p. 74).

#### (ii) Composição dos custos de produção

- Para compor os custos fixos e os custos variáveis e obter os custos totais, é necessário fazer um levantamento dos investimentos e do capital de giro separadamente. Em seguida faz-se o levantamento das receitas que comparando-as com os custos totais, pode-se avaliar a viabilidade econômica do empreendimento e determinar os principais indicadores de rentabilidade (ARAÚJO, 2003).
- Os investimentos na agricultura são utilizados em diversos ciclos de cultura. Eles se dividem em fixos e móveis. Os investimentos fixos são as construções civis, os desmatamentos, os corretivos de solos, as infra-estruturas e outras. E os investimentos móveis são as máquinas e os equipamentos.
- O capital de giro ou custeio são gastos financeiros desembolsados durante um ciclo de produção.

- Os custos fixos são aqueles que continuam existindo independente se haver ou não produção. São divididos em depreciação, manutenção dos investimentos e administração. A depreciação é calculada pelo valor de cada investimento necessário à produção, dividido por sua vida útil em anos. Caso exista mais de um ciclo, divide-se ainda o valor encontrado pelo número de ciclos. A manutenção dos investimentos é calculada pelo valor de cada investimento dividido por uma taxa arbitrária que aproxima aos gastos necessários para mantê-lo em bom funcionamento. E a administração refere-se aos gastos com secretários, contabilidades, mão-de-obra administrativa e outras. Também é possível considerar como custos fixos a mão-de-obra fixa e seus encargos sociais e os gastos como energia, telefonia, impostos e outros.
- Os custos variáveis são os que compõem etapas de cada ciclo produtivo. Quando um ciclo produtivo acaba, acaba-se também os custos variáveis. Esses custos são compostos pelos insumos, manejo e preparo do solo, mão-de-obra variável, transportes, armazenagens e outros.
- Custos de transações ocorrem “todas as vezes que se recorre ao mercado, tanto para a compra de insumos [...] como para venda dos produtos obtidos. De modo geral, esses custos não são incluídos na contabilidade das empresas agropecuárias” (ARAÚJO, 2003, p. 76).
- Custo total é o resultado da soma dos custos fixos com os custos variáveis e os custos de transação.
- Receita bruta é a quantidade de produtos obtidos durante cada ciclo produtivo, multiplicados pelo preço de venda.
- Receita líquida é a diferença entre receita bruta e custo total.
- Lucro bruto é a diferença entre a receita líquida e os impostos de produção e comercialização como o IPI e o ICMS.
- Lucro líquido é a diferença entre lucro bruto e os demais encargos como o imposto de renda e a Contribuição para a Seguridade Social sobre o lucro.

De acordo com Araújo (2003, p. 74) “empreendimento administrativo com profissionalismo, há a necessidade de inclusão de todos os custos, inclusive os custos de transação”.

O autor ainda afirma que muitos agricultores ao expressar os custos de produção, cometem erros de contabilizar somente os custos variáveis.

## **2.8 Atuação do Governo no Agronegócio**

O Governo atua na economia agrícola em três aspectos de acordo com o autor Araújo (2003). Na tributação, nos subsídios e nas barreiras.

Segundo Araújo (2003, p. 109) tributação refere-se a:

Valores acrescidos aos preços dos produtos, impostos pelo governo, com a finalidade de arrecadação. [...] são muito utilizadas nas “guerras” de incentivos para elevar ou diminuir preços dos produtos, visando atrair investimentos ou tornar os produtos mais competitivos. No geral, os governos querem aumentar suas arrecadações, mas isso pode inviabilizar as atividades econômicas, com reflexos em toda a sociedade. Ressalva-se que a elevação do percentual de tributação aumenta a arrecadação até certo limite, a partir do qual há efeito inverso, com reflexo nos demais setores, como diminuição de renda do setor, abandono da atividade, diminuição da área colhida, desemprego.

Existem diferentes tributações para cada produto agrícola. Os principais impostos no Brasil são: ITR, IR, Confins, PIS, ICMS e ISS.

“Todos os impostos interferem diretamente nos preços dos produtos, no momento da comercialização, e significam no Brasil, em torno de 34% sobre o valor final do produto interno bruto” (ARAÚJO, 2003, p. 110).

Em relação aos subsídios, o autor afirma que:

Os subsídios em relação aos produtores, visam compensar preços de mercado inferiores aos custos de produção, como forma de garantir-lhes uma renda mínima, ou como incentivo a aumento da produção, ou como segurança alimentar do país, ou como importância social (ARAÚJO, 2003, p. 110).

Araújo (2003, p. 11) ainda explica que “as barreiras são medidas de abrangência comercial, adotadas mais comumente nas operações de importações, para impedir ou

diminuir a entrada de determinados produtos, visando à proteção dos interesses internos dos produtos”.

## 2.9 Mercado Futuro

De acordo com Zylbersztajn e Neves (2000), a agropecuária é uma atividade produtiva que apresenta algumas características econômicas diferentes, comparando com os setores industrial e comercial. Estas diferenças dizem respeito às tendências dos fatores climáticos, ao elevado tempo em que algumas culturas permanecem no campo sem apresentar retorno ao investimento realizado, à dificuldade da comercialização devido à perecibilidade do produto, bem como as incertezas sobre os preços que serão recebidos. Estes fatores fazem desta atividade um verdadeiro jogo de incertezas de elevado risco financeiro.

Os mercados futuros de *commodities* agropecuários são uma forma de propiciar um certo “seguro”, em meio a tanto risco, para o produtor rural, para a indústria agroprocessadora e para todos aqueles que detêm o produto ou contratos sobre o mesmo, possibilitando “garantia” quanto à queda ou elevação de preços. Os mercados futuros são uma forma eficaz de eliminação de um dos principais riscos da atividade agropecuária que é aquele decorrente da incerteza de preços em um tempo futuro, quando se dará a comercialização da produção (ZYBERSZTAJN E NEVES, 2000, p. 214).

## 2.10 Commodity

Segundo os autores Zylbersztajn e Neves (2000 p. 7), o conceito de *commodity* “é o estudo que avalia três sistemas: trigo, soja e laranja da Flórida e cada sistema é estudado em termos da sua lucratividade, estabilidade de preços, estratégias das corporações e adaptabilidade”.

Rocha (2007)<sup>2</sup> explica o conceito de *commodity* como:

Produtos *in natura*, cultivados ou de extração mineral, que pode ser estocados por certo tempo sem perda sensível de suas qualidades, como suco de laranja congelado, soja, trigo, bauxita, prata e ouro. Atualmente são consideradas

---

<sup>2</sup> O conceito foi definido por Kiler Carvalho Rocha, professor do departamento de Administração / FEA – USP, no site Economia Net.

*commodity* produtos de uso comum mundial como lotes de camisetas brancas básicas ou lotes de calças jeans.

## 2.11 Hedge

De acordo com a Bolsa de Mercadoria e Futuros (2006):

Estratégia de proteção financeira para a administração do risco de preço. *Hedger* é aquele que assume, na Bolsa, posição contrária à que possui no mercado a vista. [...] O motivo fundamental pelo qual fazer *hedge* de posições físicas com posições em futuros constitui um meio de proteção adequado é o fato de que o preço a vista e o a futuro tendem a movimentar-se em harmonia, mantendo, na maior parte das situações, relacionamento extremamente previsível. Esse movimento paralelo de preços manifesta-se porque os mercados físicos, como os futuros, são regidos e influenciados pelos mesmos fatores de formação de preços.

## 2.12 Causas e Conseqüências da Crise no Agronegócio

Segundo estudos da Companhia Nacional de Abastecimento CNA (2006), “O agronegócio brasileiro teve esse ano a maior queda dos últimos dez anos, em relação a 2005, que a queda foi de 10,5%”. A crise atingiu todos os setores da economia nacional devido à sua gravidade.

Getúlio Pernambucano (2006)<sup>3</sup>, afirma que:

vários foram os fatores que contribuíram para a crise chegar a esse ponto como a falta de políticas específicas, a falta de incentivos financeiros e fiscais e a perda de produção da safra. Outro fator foi a valorização do real em relação às moedas internacionais que significou retração dos valores recebidos pelos produtos nacionais.

Em uma reportagem da *Veja Online* (2006), intitulada “As pragas do agronegócio e doenças”, até o final de 2006, a crise da agricultura teria prejuízos de 30 bilhões de reais no setor. As dívidas dos fazendeiros ultrapassaram 50 bilhões de reais, e que 100.000 postos de trabalhos no campo iriam ser instintos.

Segundo dados da Aero Agrícola Noroeste (2007)<sup>4</sup>, “80% dos agricultores da região noroeste de Minas Gerais estão renegociando as dívidas e 20% estão totalmente falidos”.

---

<sup>3</sup> Entrevista concedida ao Portal do Fazendeiro em 2006



---

<sup>4</sup> Entrevista com, proprietário da Aero Agrícola Noroeste, empresa revendedora de insumos, em Abril de 2007.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Oliveira (2003, p. 51), metodologia é “um processo, onde se aplicam diferentes métodos, técnicas e materiais, tanto laboratoriais como instrumentos para coleta de dados”.

Para a realização do presente trabalho, utilizou-se o método de abordagem dedutivo, que parte de um plano geral para o específico. O método dedutivo na concepção de Carvalho (2002, p.89) afirma que: “tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas, ao contrario de método indutivo, que procura ampliar o alcance dos conhecimentos”.

Trata-se de pesquisa exploratória de natureza aplicada. Segundo Gil (1991, p. 41), a pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explicito ou a construir hipóteses”.

A investigação para o alcance dos objetivos propostos foi feita através de pesquisa bibliográfica, que é desenvolvida com base em material já elaborado, em livros voltados para a Gestão do Agronegócio, pesquisas em *internet* e em órgãos públicos de Agricultura, juntamente com a pesquisa de campo na qual foi utilizada a técnica de observação direta, aplicação de questionários aos agricultores da região noroeste de Minas Gerais e entrevista informal com os proprietários da PLANEJE e da Aero Agrícola Noroeste.

O universo adotado para a elaboração do trabalho foram os agricultores da região noroeste de Minas Gerais. A amostra adotada foi a de conveniência, pois o curto tempo e a distância não possibilitariam a realização de uma pesquisa em um número maior de fazendeiros. Por isso, o universo foi composto por 22 agricultores que possuem propriedades em várias partes da região, onde foram aplicados questionários compostos por 14 questões objetivas de múltipla escolha e uma questão subjetiva. O questionário foi aplicado em Abril de 2007 pela própria pesquisadora.

#### 4 ANÁLISE DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS PRODUTORES DE GRÃOS DA REGIÃO DO NOROESTE DE MINAS GERAIS

O objetivo do trabalho foi identificar a importância do profissionalismo no agronegócio para amenizar os problemas decorrentes da crise. Como isso verificar as ferramentas necessárias para o profissionalismo do agricultor como: o planejamento estratégico e financeiro, os problemas externos que ocorrem no agronegócio e os problemas internos que ocorrem com os produtores de grãos do noroeste de Minas Gerais.

Através da coleta de dados, que foi adquirida com a aplicação de questionário (APÊNDICE A), obteve-se resultados sobre o tamanho das propriedades, a formação do gestor, sobre o planejamento estratégico e financeiro, sobre os subsídios que lhes são oferecidos, sobre os mecanismos de comercialização da produção dentre outras.

Os dados foram tabulados e elaborou-se alguns gráficos que possibilitam a melhor visualização das informações por parte do leitor.

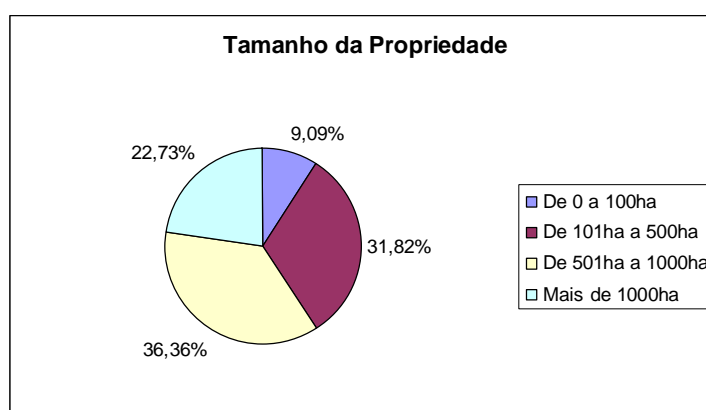


Gráfico 1: Tamanho da propriedade.

Fonte: Elaborada pela autora Tatiana Vilela Cunha, Abril/2007.

O gráfico 1 mostra que 9% dos agricultores produzem até 100 hectares, 22% dos agricultores produzem mais de 1000 hectares, 31% dos agricultores produzem entre

1001 hectares a 500 hectares e a maioria dos agricultores com 36%, produzem entre 501 a 1000 hectares.

De acordo com os dados da Planeje, a região produz 545.000 toneladas de milho, 204.000 toneladas de soja e 44.100 toneladas de feijão. A quantidade de hectares produzidas são bastante significantes, devido a este fator, há a necessidade do profissionalismo do agricultor para planejar e controlar toda essa área produzida. Segundo Araújo (2003), o agricultor tem que ser profissional, nesta atividade não cabe mais amadorismo. O agronegócio precisa ser acompanhado em todos os aspectos.

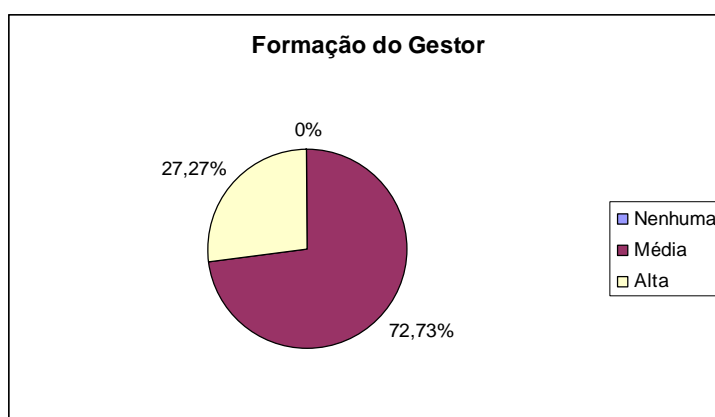


Gráfico 2: Formação do Gestor.

Fonte: Elaborada pela autora Tatiana Vilela Cunha, Abril/2007.

O gráfico 2 relata que 72% dos gestores possuem o segundo grau completo e apenas 27% dos gestores possuem curso superior. Este resultado nos mostra que muitos agricultores não possuem formação em nível superior e somente realizam trabalhos a partir de suas experiências, vivências do dia-a-dia.

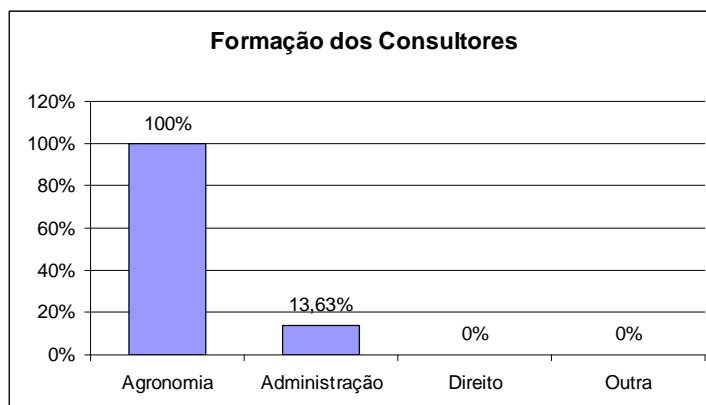


Gráfico 3: Formação dos consultores.

Fonte: Elaborada pela autora Tatiana Vilela Cunha, Abril/2007.

A pesquisa relata que todos os agricultores possuem acompanhamento de técnicos consultores. 100% dos consultores são formados em agronomia e dão assistência às fazendas sobre como plantar tais produtos, quais insumos utilizar e como corrigir a terra, tendo assim controle e qualidade sobre a produção. Além de todos agricultores possuírem consultores agrônomos, 13% deles possuem também acompanhamento de consultores formados em administração.

Segundo Araújo (2003), com o aumento das exigências do mercado consumidor juntamente com o crescimento da cadeia de produção, o uso de técnicas de gestão é relevante para reduzir probabilidades de situações fora do controle do administrador e obter os melhores resultados com os recursos disponíveis.

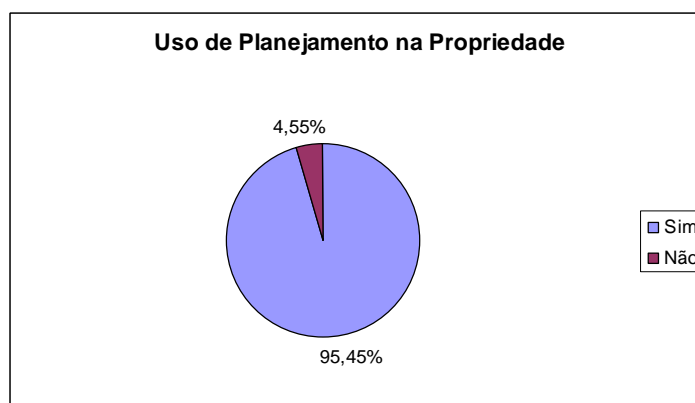


Gráfico 4: Uso de planejamento na propriedade.

Fonte: Elaborada pela autora Tatiana Vilela Cunha, Abril/2007.

A representação acima mostra que mais de 95% dos agricultores possuem algum tipo de planejamento. O planejamento mais utilizado é o operacional como mostra o gráfico 5, deixando a desejar nas estratégias do empreendimento rural.

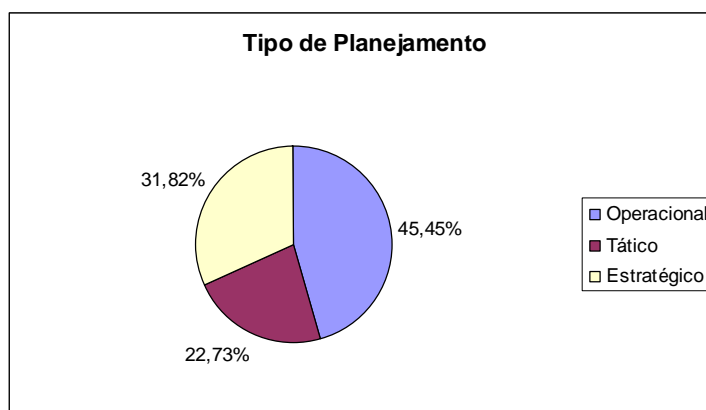


Gráfico 5: Tipo de planejamento.

Fonte: Elaborada pela autora Tatiana Vilela Cunha, Abril/2007.

O gráfico 5 expõe que 22% dos agricultores fazem planejamento tático, 31% fazem planejamento estratégico e 45% fazem planejamento operacional.

Segundo Batalha (2001), o planejamento e o controle são fundamentais para estabelecer e obter dados, processá-los e avaliá-los, e com base nas informações obtidas, tomar decisões sobre objetivos, metas e ações sempre atento e reagindo de acordo com os resultados obtidos.

Pode-se observar que o planejamento estratégico dos agricultores é falho devido à ausência de pesquisa de mercado como exige o gráfico 6. Para verificar qual produto produzir, quanto produzir e o quando produzir.

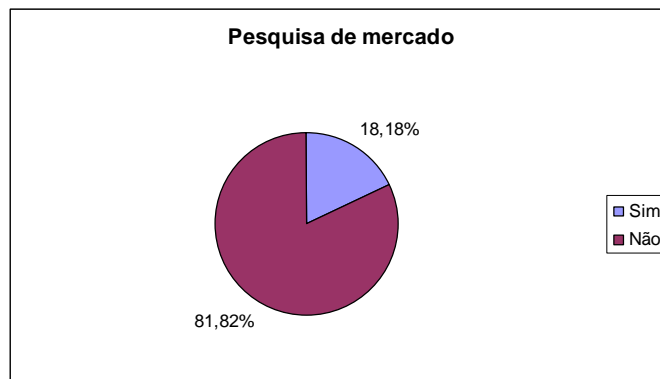


Gráfico 6: Pesquisa de mercado.

Fonte: Elaborada pela autora Tatiana Vilela Cunha, Abril/2007.

O gráfico 6 relata que mais de 81% dos agricultores não fazem pesquisa de mercado. Batalha (2001) explica que é de extrema importância saber quais serão os produtos a serem produzidos, em quais quantidades, quais os recursos disponíveis e o retorno de desejado antes de começar no empreendimento rural. Para tomar essa decisão é necessário saber as características dos recursos disponíveis e as características das condições de mercado.

Batalha (2001) ainda afirma que a quantidade do produto a ser produzido está diretamente ligada à decisão sobre qual produto produzir, qual a área disponível para a produção e qual a demanda ou restrição do mercado.

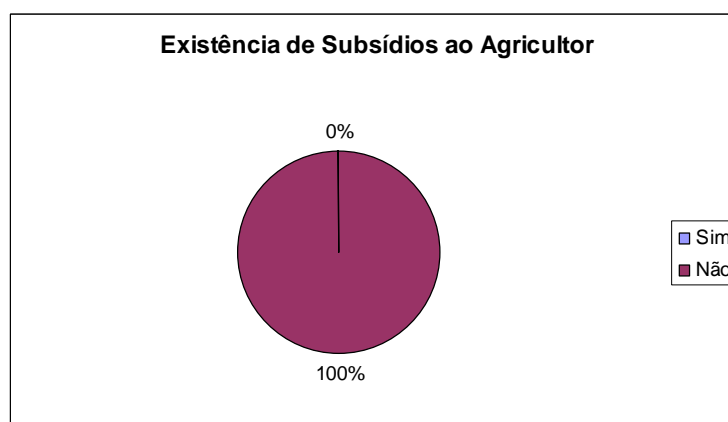


Gráfico 7: Existência de subsídios ao agricultor.

Fonte: Elaborada pela autora Tatiana Vilela Cunha, Abril/2007.

Os subsídios são valores pagos pelo governo como uma forma de incentivo. O gráfico 7 expõe que 100% do agricultores não possuem nenhuma forma de subsídios, conforme afirma Araújo (2003), os subsídios poderiam compensar a queda de preços no mercado, garantindo o mínimo de renda ao produtor, incentiva-los a produzir mais, e o mais importante, fornecer uma caução social a um dos principais setores econômicos nacionais.

Getúlio Pernambucano (2006) afirma que a crise no agronegócio possui vários fatores, mas a falta de políticas específicas e a falta de incentivos financeiros e fiscais contribuíram para a crise.

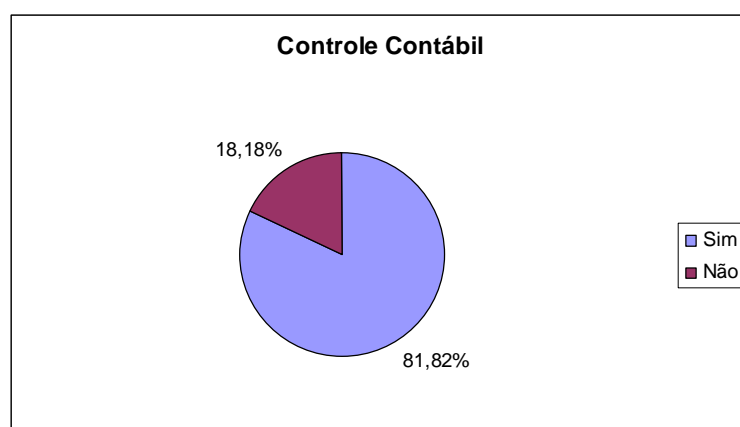


Gráfico 8: Controle contábil.

Fonte: Elaborada pela autora Tatiana Vilela Cunha, Abril/2007.

O gráfico 8 exhibe que 18% dos agricultores não possui um controle do sistema contábil do empreendimento rural. Mas a maioria destes agricultores que afirmaram ter o controle contábil de seu empreendimento, disseram que o sistema de controle é falho. Essa afirmação reflete no pensamento de Araújo (2003), que os empresários brasileiros, em geral, não calculam custos e resultados das atividades, dificultando o controle da gestão. E muitos agricultores ao expressar os custos de produção, cometem erros de contabilizar somente os custos variáveis.



Araújo (2003), ainda complementa que todo o empreendimento rural tem que fazer a análise da viabilidade econômica. O acompanhamento do custo de produção é necessário em qualquer atividade. O levantamento dos custos tem de ser efetuado constantemente, incluindo custos fixos, custos variáveis, custos de transação e custos totais.

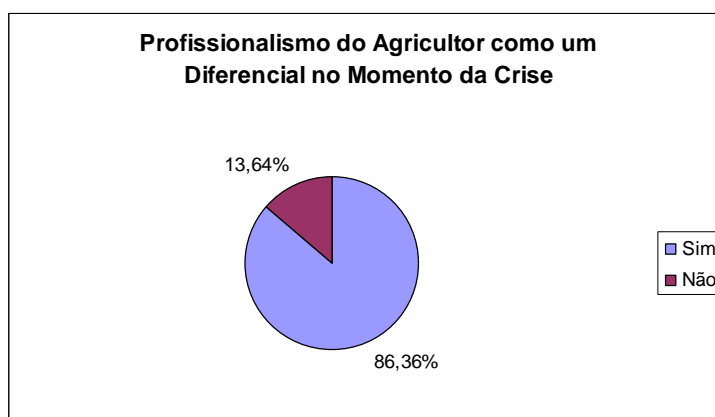


Gráfico 9: Profissionalismo do agricultor como um diferencial no momento da crise.  
Fonte: Elaborada pela autora Tatiana Vilela Cunha, Abril/2007.

Em relação ao profissionalismo do agricultor como um diferencial no momento da crise, o gráfico 9 mostra que 86% dos agricultores concordam com esta afirmação. Muitos afirmaram que se fossem mais profissionais, talvez a crise não os tivesse atingido profundamente.

Araújo (2003) explica que todo empreendimento rural efetuado com profissionalismo, deve definir os objetivos, as metas e os métodos. Os objetivos têm que delimitar exatamente o que pretende fazer e aonde se quer chegar.

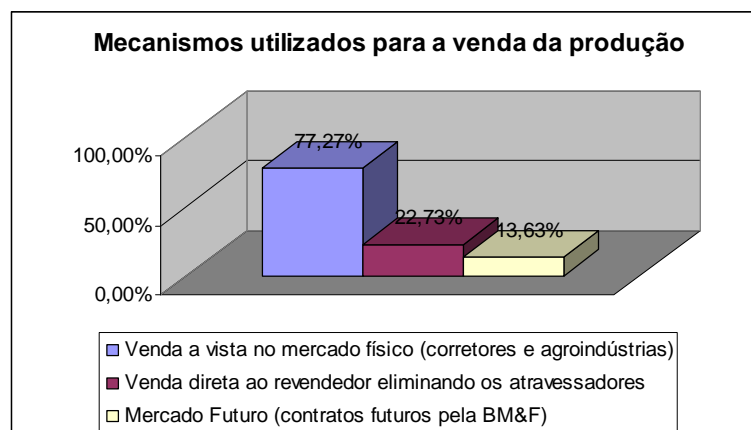


Gráfico 10: Mecanismos utilizados para a venda da produção  
 Fonte: Elaborada pela autora Tatiana Vilela Cunha, Abril/2007.

Sobre os mecanismos utilizados para a venda da produção, o gráfico 10 apresenta que 77% da produção é comercializada por venda a vista no mercado físico, isso quer dizer que o preço do produto é comercializado todas as vezes no ato da compra o que acarreta uma alta incerteza sobre o comportamento dos preços. 22% dos agricultores vendem seus produtos direto ao revendedor, eliminando os atravessadores.

Segundo Araújo (2003), os produtores rurais não têm força suficiente para formar preços de seus próprios produtos devido a quantidade produtores rurais existente, distribuídos e distanciados em grandes espaços, com pouca organização representativa.

Somente 13% dos agricultores do noroeste de Minas Gerais que, além de comercializarem diretamente com o revendedor eliminando os atravessadores, vendem sua produção no mercado futuro, contratos pela BM&F.

Zylbersztajn e Neves (2000) afirma que o mercado futuro de *commodities* propicia uma segurança em meio a tantos riscos, eliminando as incertezas do preço em um tempo futuro.

Pode-se observar também que a grande maioria dos agricultores não faz nenhuma estratégia de proteção ao risco dos seus produtos, já que os autores Zylbersztajn e Neves (2000), e Araújo (2003) explicam que a produção agropecuária

difere das outras produções devido a sazonalidade, influência de fatores biológicos, a dificuldade de comercialização devido rápida perecibilidade dos produtos, bem como as incertezas sobre os preços que serão recebidos. E esses fatores levam as incertezas de elevados riscos financeiros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar a importância da profissionalização no agronegócio para amenizar os problemas decorrentes da crise. Os objetivos específicos eram verificar as ferramentas necessárias para o profissionalismo do agricultor, como planejamento estratégico e planejamento financeiro, bem como identificar os problemas externos relacionados à crise no agronegócio, e os problemas internos que ocorrem com os produtores de grãos do noroeste de Minas Gerais.

Através de pesquisas bibliográficas, de reportagens em internet e coleta de dados com os agricultores, pode-se observar que 95% dos agricultores afirmam ter planejamentos em seus empreendimentos e que estes são falhos. Este fato se dá devido à falta de profissionalismo dos mesmos. 82% deles não possuem o controle dos custos, não fazem nenhuma proteção ao risco da sua produção, não fazem pesquisa de mercado para saber o que produzir, quando produzir e em que quantidade produzir, gerando assim uma saturação no mercado. Os problemas internos que ocorrem com os produtores estão ligados à falta de planejamentos estratégico e financeiro eficazes.

Mas todos os fazendeiros têm a consciência que o profissionalismo é de extrema importância para gerir o empreendimento com competência e que, se eles fossem mais profissionais, talvez a crise não os afetasse profundamente. 30% dos agricultores falaram que os seus filhos estão buscando a profissionalização em pós-graduações. E que a partir do 2º semestre de 2007 vai começar a operar em mercado futuro. Percebe-se que os mecanismos de comercialização dos produtos são vários, mas os agricultores limitam esses mecanismos.

Os problemas externos do agronegócio que estão relacionados à crise, podem ser relacionados com a falta de uma política específica, a falta de incentivos financeiros e fiscais, a valorização do real em relação às moedas internacionais, que tornaram produtos com altos custos de produção e preços baixos no mercado interno. Estes fatores foram apontados pelos próprios agricultores e por reportagens publicadas em internet e revistas.

Observou-se que 40% produtores de grãos no noroeste de Minas Gerais, estão querendo diversificar seus produtos, diminuir a área de cultivo grãos e cultivar a cana para a produção do álcool, que está sendo considerado como combustível da riqueza.

O desenvolvimento do trabalho foi de suma importância e ao mesmo tempo gratificante para a pesquisadora devido ao tema estar relacionado com o empreendimento rural da família. As únicas dificuldades encontradas foram reunir os agricultores para o preenchimento do questionário e a distância entre Brasília e a região noroeste de Minas Gerais.

Concluindo, segundo as teorias e as respostas dadas pelos agricultores através do questionário, ficou claro que, em meio a tantos fatores que causaram a crise, a profissionalização da gestão amenizaria os efeitos sobre os agricultores. Observa-se que a busca pela profissionalização, é condição determinante para que se desenhe um novo cenário para o agronegócio no noroeste mineiro.

Algumas sugestões colocada pela pesquisadora é que os agricultores busquem a profissionalização da gestão, faça um planejamento eficiente e eficaz e um controle rígido dos seus custos, procurem vender seus produtos na Bolsa de Mercado Futuro e façam uma proteção contra o risco.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BOLSA DE MERCADORIAS E FUTUROS. **Hedge**. 2007. Disponível em: <<http://www.bmf.com.br>>. Acesso em 17 Abr. 2007

CARVALHO, J. Eduardo. **Metodologia do Trabalho Científico**. Lisboa: Editora Escolar, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

JONER, A. **Gestão de empreendimentos rurais de sojicultura na região oeste da Bahia**. Trabalho de conclusão de curso. Centro Universitário de Brasília, 2006.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 2 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

PORTAL DO AGRONEGOCIO. **As pragas do agronegócio e Doenças**. 2006. Disponível em: <[http:// www.portaldoagronegocio.com.br](http://www.portaldoagronegocio.com.br)> Acesso em 15 Abr. 2007.

PORTAL DO FAZENDEIRO. **Série a crise do agronegócio**. 2006. Disponível em: <[http:// www.fazendeiro.com.br](http://www.fazendeiro.com.br)>. Acesso em 15 Abr. 2007.

ROCHA, Keiler Carvalho. **Economia Net**. Commodities. 2007. Disponível em: <<http://www.economiabr.net>>. Acesso em 25 Abr. 2007.

ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos Fava. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**: Indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO<sup>5</sup>

Este questionário tem como objetivo, colher informações para a elaboração de um levantamento técnico/qualitativo da situação atual dos produtores de grãos da região noroeste de Minas Gerais. Os resultados servirão de base para o estudo sobre a profissionalização do agricultor em relação a crise da agricultura. A sua colaboração para o desenvolvimento desta pesquisa é fundamental para que se minimize os efeitos da crise.

Nome: \_\_\_\_\_

Propriedade: \_\_\_\_\_

*(O preenchimento do nome e da propriedade são opcionais)*

#### Questionário

1. Qual o tamanho da sua propriedade:

- ☐ De 0 a 100ha;
- ☐ De 101ha a 500ha;
- ☐ De 501ha a 1000ha;
- ☐ Mais de 1000ha.

2. Qual a formação do gestor (gerente) da fazenda?

- ☐ Nenhuma – baixa escolaridade;
- ☐ Média – segundo grau completo;
- ☐ Alta – curso superior.

3. A Fazenda tem acompanhamento técnico de consultores?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4. De que área técnica são os consultores?

- ☐ Agronomia;
- ☐ Administração;
- ☐ Direito.
- ☐ Outra \_\_\_\_\_

---

<sup>5</sup> Questionário adaptado de André Joner (2006).

5. A Fazenda faz algum tipo de planejamento?

**Q** Sim

**Q** Não

6. Caso a Fazenda tenha um planejamento, em que nível ele atua?

**Q** Operacional (executor das tarefas e operações cotidianas da organização);

**Q** Tático (mediador ou gerencial, que cuida da articulação interna);

**Q** Estratégico (elabora a estratégia, decisão).

7. É oferecido ao agricultor alguma forma de subsídio?

**Q** Sim

**Q** Não

8. O profissionalismo do agricultor é visto como um diferencial no momento da crise?

**Q** Sim

**Q** Não

9. Como é feita a comercialização da produção?

**Q** A produção é vendida conforme a necessidade de recursos;

**Q** Uma parte da produção já está vendida antes da sua colheita;

**Q** A produção somente é comercializada em algumas fases do ano.

**Q** Cooperativas

10. Quais são os mecanismos utilizados para a venda da produção?

**Q** Venda a vista no mercado físico (corretores e agroindústrias);

**Q** Venda direta ao revendedor, eliminando os atravessadores;

**Q** Mercado Futuro (contratos futuros pela BM&F).

11. De que forma a crise o afetou?

**Q** Profundamente;

**Q** Parcialmente;

**Q** Não me afetou.

12. Como o agricultor articula no momento da crise?

**Q** Associações com agricultores;

**Q** Sindicato Rural;

**Q** Individual.



13. Existe alguma pesquisa sobre qual produto plantar e quais quantidades produzir, para que não haja saturação no mercado?

**q** Sim

**q** Não

14. O agricultor possui um controle contábil no final de cada ciclo produtivo incluindo os custos fixos, custos variáveis e custos de transação?

**q** Sim

**q** Não

15. Você acredita que o setor estaria em melhores condições hoje se fossem utilizados instrumentos de gestão administrativas mais eficientes? Por quê?

---

---

---

---

---

---